

## ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PT. CITRA SURYA PACIFIC

Ingrid Yunindah Mayasari dan Ratih Indriyani  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
*E-mail:* inggrid1206@gmail.com; ranytaa@petra.ac.id

**Abstrak**—Industri garmen adalah salah satu industri yang menghasilkan pakaian jadi. Banyaknya pesaing dengan diferensiasi produk yang mereka miliki serta adanya kebijakan pemerintah menjadi penyebab dari persaingan ini. PT. Citra Surya Pacific merupakan salah satu perusahaan yang ikut bersaing di dalam industri ini, sehingga perusahaan harus membuat strategi untuk dapat memenangkan persaingan di pasar. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data dengan *sample purposive*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan serta menyusun strategi bersaing yang tepat pada PT. Citra Surya Pacific berdasarkan matriks SWOT.

**Kata Kunci**—Strategi Bersaing, Analisis Lingkungan Eksternal, Analisis Lingkungan Internal, Analisis SWOT

### I. PENDAHULUAN

Era globalisasi ekonomi Indonesia pada saat ini mengalami banyak kendala, terutama dengan munculnya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) membuat produk lokal negara Indonesia harus mampu untuk bersaing dengan produk asing yang masuk ke Indonesia. Secara ringkas, MEA berisi beberapa hal yang diberlakukan di pasar ASEAN yaitu arus bebas barang, arus bebas jasa, arus bebas tenaga kerja terampil dan arus bebas investasi (*Waspadaonline*, 2016).

Industri garmen merupakan sebuah industri yang menghasilkan sebuah produk pakaian jadi yang harus selalu *update* dengan *trend* yang sedang diminati para konsumen dari waktu ke waktu, sehingga sangat penting bagi para pengamat industri garmen untuk turun langsung melihat *trend* apa yang sedang diminati dan mengembangkan ide-ide baru untuk terus berinovasi. Industri garmen di wilayah Jawa Timur semakin berkembang karena menjadi pintu masuk untuk wilayah Indonesia bagian Timur (*Suryaonline*, 2014). Hal tersebut dapat dilihat dari banyaknya toko-toko tekstil yang beroperasi di wilayah Jawa Timur, salah satunya di Surabaya. Sebagai industri yang memiliki peranan penting di perekonomian Indonesia, maka sangat penting untuk memiliki suatu strategi yang tepat untuk dapat bersaing di pasar global dan mengetahui prospek dimasa mendatang.

PT. Citra Surya Pacific merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri garmen. Produk yang ditawarkan berupa atasan (kemeja, blouse dan lain-lain), jaket dan celana jeans untuk pria dan wanita. Produk tersebar diseluruh Indonesia seperti Jakarta, Bandung, Banjarmasin, Semarang, Makassar dan lain-lain. Segmen yang menjadi target dari perusahaan yaitu segmen menengah ke bawah. Produk yang

dijual dimasukkan ke berbagai *Department store* seperti Ramayana, Hypermart, Matahari, serta retail-retail daerah yang tersebar diseluruh Indonesia seperti Jogja *Department store* dengan kisaran harga jual Rp 100.000,00 – Rp 300.000,00. Tiap model yang didatangkan hanya memiliki persediaan terbatas, yaitu satu model hanya satu seri ukuran. Produk mengalami peningkatan omset di Jawa dan Indonesia bagian timur, terutama di Sulawesi.

Jurnal Yanno (2007) yang berjudul “*The Competitive Analysis on Garment Industry in Cambodia under Free Trade Environment*”, dijadikan landasan dalam penelitian ini karena hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pertumbuhan pasar dan pesaing yang beragam sangat menentukan strategi bersaing yang digunakan oleh pengusaha garmen di Kamboja, sehingga analisis strategi bersaing ini dapat juga digunakan untuk penelitian di industri garmen Indonesia tetapi dengan karakteristik pasar dan persaingan yang berbeda di Indonesia. Selain itu dampak dari adanya MEA juga menjadi landasan berikutnya, karena MEA secara tidak langsung juga mempengaruhi industri garmen lokal di Indonesia. MEA membuat para pengusaha garmen lokal mengalami kesulitan dalam bersaing untuk memasarkan produk mereka, salah satunya yaitu PT. Citra Surya Pacific yang merupakan perusahaan garmen di Surabaya.

Sangat penting bagi PT. Citra Surya Pacific untuk memiliki suatu strategi bersaing agar dapat menyaingi produk impor maupun produk lokal yang ada, seperti Cardinal, Emba dan Gabrielle, karena produk-produk tersebut sama-sama berada di *Department-department store* yang menjadi tujuan pemasaran dari perusahaan dan membuat persaingan menjadi semakin ketat. Selain itu, strategi bersaing juga penting untuk perusahaan dalam pencapaian tujuan jangka panjang mereka. Analisis eksternal dibutuhkan perusahaan karena lingkungan perusahaan terus berubah atau dinamis dan perusahaan membutuhkan informasi tentang berbagai sektor eksternal. Keadaan persaingan di dalam sebuah industri tergantung pada lima kekuatan persaingan yaitu potensi masuknya pendatang baru, potensi pengembangan produk pengganti, persaingan antar perusahaan sejenis, daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok (Porter, 2008, p. 6). Berikut penjelasan mengenai lima kekuatan persaingan dalam industri, yaitu (David, 2009, p. 148):

1. Potensi Masuknya Pendatang Baru: bergantung pada rintangan masuk yang ada, juga reaksi dari pesaing yang sudah ada dan menjadi bahan pertimbangan oleh pendatang baru tersebut. Terdapat enam sumber utama rintangan bagi pendatang baru untuk masuk ke dalam industri, yaitu:

– Skala ekonomis

Skala ekonomis menghalangi potensi masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil resiko dalam menghadapi reaksi dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan. Skala ekonomis dapat terjadi didalam sebuah fungsi bisnis seperti manufaktur, pembelian, penelitian dan pengembangan, pemasaran, jaringan pelayanan, distribusi dan lain sebagainya.

– Diferensiasi produk

Diferensiasi produk menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada sehingga menyebabkan kerugian pada saat *start-up*, tetapi mampu bertahan untuk waktu yang cukup panjang.

– Kebutuhan modal

Kebutuhan modal perlu untuk dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya ketika modal tersebut dibutuhkan untuk periklanan atau kegiatan penelitian dan pengembangan dimana modal tersebut tidak dapat kembali. Modal tersebut tidak hanya untuk fasilitas produksi tetapi juga untuk kredit pelanggan, persediaan atau untuk menutup kerugian pada saat awal pembuatan usaha.

– Biaya beralih pemasok

Biaya beralih pemasok yaitu biaya satu kali yang harus dikeluarkan pembeli ketika berpindah dari produk pemasok tertentu ke pemasok lainnya, dapat meliputi biaya melatih kembali karyawan, biaya peralatan yang baru, serta biaya dan waktu untuk menguji atau menerima sumber baru. Pendatang baru harus menawarkan penyempurnaan yang besar dalam hal biaya dan prestasi agar pembeli mau beralih dari pemasok lama.

– Akses ke saluran distribusi

Akses ke saluran distribusi menjadi hambatan masuk dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Pendatang baru harus membujuk saluran distribusi agar mau menerima produknya, dapat dilakukan dengan melakukan penurunan harga, kerjasama periklanan, dan lain-lain yang dapat mengurangi laba. Makin terbatas saluran pedagang besar untuk suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah mengikat saluran, maka akan semakin berat suatu usaha untuk masuk ke dalam industri.

– Kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan pendatang baru untuk masuk ke dalam industri dengan peraturan-peraturan seperti persyaratan lisensi dan membatasi akses ke bahan baku.

2. Persaingan Antar Perusahaan Sejenis : terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi mereka. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut. Persaingan antarperusahaan saingan bergantung pada:

– Jumlah pesaing

Jumlah pesaing yang banyak atau seimbang: jumlah pesaing yang besar memungkinkan persaingan menjadi besar dan perusahaan akan beranggapan bahwa mereka dapat bergerak

tanpa diketahui lawan. Ketika pesaing sedikit dan seimbang, akan tercipta ketidakstabilan karena cenderung saling bertarung dan mempunyai sumber daya untuk pertarungan yang keras dan lama.

– Pertumbuhan industri

Pertumbuhan industri mengubah persaingan menjadi perebutan pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.

– Biaya tetap yang tinggi

Biaya tetap yang tinggi menciptakan tekanan yang berat terhadap semua perusahaan untuk mengisi kapasitas yang seringkali membawa kepada penurunan harga yang cepat ketika membawa kapasitas berlebih. Perusahaan yang membelanjakan sebagian besar dari biayanya untuk input dari luar, merasakan tekanan yang berat untuk memenuhi kapasitas sampai ke titik impas.

– Ketiadaan diferensiasi

Ketiadaan diferensiasi terjadi ketika produk atau jasa dipandang sebagai komoditas, maka pilihan oleh pembeli banyak didasarkan atas harga pelayanan dan desakan untuk persaingan harga.

– Penambahan kapasitas dalam jumlah besar

Penambahan kapasitas terjadi ketika skala ekonomis memaksa bahwa kapasitas harus ditingkatkan dalam jumlah besar, maka penambahan kapasitas tersebut dapat merusak keseimbangan penawaran/permintaan dalam industri.

– Pesaing yang beragam

Pesaing yang beragam akan mengalami kesulitan untuk menerima keinginan pihak lain secara akurat dan bersepakat untuk membuat suatu "aturan main" dalam industri.

3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti: produk pengganti yang perlu menjadi perhatian adalah produk-produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik daripada produk industri. Produk pengganti sering kali berperan jika terjadi perkembangan tertentu yang meningkatkan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga. Hadirnya produk pengganti menjadi batasan terpenting untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Besarnya tekanan kompetitif yang berasal dari pengembangan produk pengganti biasanya ditunjukkan oleh rencana pesaing untuk memperluas kapasitas produksi mereka, melalui angka penjualan dan pertumbuhan laba.

4. Daya Tawar Pembeli: pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain. Kekuatan tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasar dan kepentingan relatif pembelian dari industri yang bersangkutan. Kelompok pembeli memiliki tawar-menawar yang kuat dalam kondisi berikut:

– Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual.

– Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.

– Penjual sedang menghadapi penurunan permintaan konsumen.

– Pembeli memegang kendali mengenai apa dan kapan mereka dapat membeli produk.

– Pembeli memegang informasi tentang produk, harga dan biaya penjual.

5. Daya Tawar Pemasok: pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di dalam suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus maupun ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi. Kelompok pemasok memiliki tawar-menawar yang kuat dalam kondisi berikut:

– Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi daripada industri dimana mereka menjual.

– Perusahaan hanya memiliki satu pemasok untuk produk mereka.

– Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok.

– Produk pemasok merupakan input penting bagi perusahaan.

– Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan.

Analisis internal dibutuhkan oleh perusahaan dalam proses mengidentifikasi dan mengevaluasi karakteristik khusus suatu organisasi. Evaluasi internal membutuhkan pengumpulan informasi tentang pemasaran, keuangan akuntansi, produksi/operasi dan sumber daya manusia (David, 2009, p. 176). Penjelasan mengenai faktor-faktor internal untuk perusahaan yaitu:

1. Pemasaran: pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi pemasaran yaitu (David, 2009, p. 198):

– Analisis konsumen

Analisis konsumen memeriksa dan mengevaluasi kebutuhan konsumen, keinginan, melibatkan administrasi survei pelanggan, menganalisis informasi konsumen, mengevaluasi posisi strategi pemasaran, mengembangkan profil pelanggan dan menentukan segmentasi strategi pasar yang optimal. Profil konsumen memaparkan karakteristik demografis dari konsumen. Pembeli, penjual, distributor, tenaga penjualan, penjual grosir, pemasok dan kreditor dapat berpartisipasi dalam proses pengumpulan informasi untuk mengidentifikasi secara tepat kebutuhan dan keinginan konsumen.

– Penjualan produk

Penjualan produk merupakan implementasi strategi yang berhasil umumnya bertumpu pada kemampuan organisasi untuk menjual produk atau layanan. Menjual mencakup banyaknya kegiatan pemasaran, seperti iklan, promosi penjualan, publisitas, penjualan perorangan, manajemen tenaga penjualan, hubungan pelanggan dan hubungan agen. Penjualan individu yang paling penting bagi industri perusahaan dan periklanan yang paling penting bagi konsumen perusahaan.

– Perencanaan produk

Perencanaan produk meliputi kegiatan seperti uji pemasaran, posisi produk dan merek, pemanfaatan garansi, pengemasan, menentukan pilihan produk, fitur produk, gaya produk dan kualitas produk, menghapus produk lama dan menyediakan layanan pelanggan. Produk dan perencanaan layanan sangat

penting ketika sebuah perusahaan sedang mengejar pengembangan produk atau diversifikasi. Uji pemasaran memungkinkan organisasi untuk menguji rencana pemasaran alternatif dan untuk meramalkan penjualan produk baru di masa depan.

– Penetapan harga

Penetapan harga dapat dipengaruhi oleh lima stakeholder utama yang mempengaruhi keputusan penetapan harga yaitu konsumen, pemerintah, pemasok, distributor dan pesaing.

– Distribusi

Distribusi meliputi pergudangan, saluran distribusi, cakupan distribusi, lokasi tempat ritel, wilayah penjualan, tingkat persediaan dan lokasi, operator transportasi, grosir dan eceran.

– Riset pemasaran

Riset pemasaran merupakan pengumpulan, pencatatan dan analisis data tentang masalah yang berkaitan dengan pemasaran barang dan jasa. Riset pemasaran dapat mengungkap kekuatan dan kelemahan, penelitian pasar mempekerjakan berbagai skala, instrumen, prosedur, konsep-konsep dan teknik untuk mengumpulkan informasi. Riset pemasaran mendukung semua fungsi bisnis utama dari organisasi. Organisasi yang memproses keterampilan penelitian pemasaran yang sangat baik memiliki kekuatan yang pasti dalam mengejar strategi generik.

– Analisa peluang

Analisis peluang melibatkan menilai biaya, manfaat dan risiko yang terkait dengan keputusan pemasaran. Tiga langkah yang diperlukan untuk melakukan analisis biaya/manfaat yaitu menghitung total biaya yang berkaitan dengan keputusan, memperkirakan total manfaat dari keputusan dan membandingkan total biaya dengan total manfaat.

2. Keuangan: kondisi keuangan suatu perusahaan dianggap sebagai ukuran terbaik untuk posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi merupakan hal yang penting untuk merumuskan strategi yang efektif. Likuiditas sebuah perusahaan, pengaruh, modal, profitabilitas, pemanfaatan aset, arus kas dan ekuitas bekerja dapat menghilangkan beberapa strategi dan mengubah rencana implementasi. Fungsi keuangan/akuntansi terdiri dari tiga keputusan yaitu (David, 2009, p. 205):

– Keputusan investasi: disebut juga penganggaran modal, merupakan alokasi dan realokasi modal dan sumber daya untuk berbagai proyek, produk, aset dan divisi sebuah organisasi.

– Keputusan pembiayaan: menentukan struktur modal terbaik untuk perusahaan dan meliputi usaha mencermati beragam metode yang dapat digunakan perusahaan untuk mengumpulkan modal.

– Keputusan dividen: memperhatikan isu-isu seperti persentase laba yang dibayarkan kepada para pemegang saham, stabilitas dividen yang dibayarkan dari waktu ke waktu dan pembelian kembali atau penerbitan saham.

3. Kegiatan Produksi: terdiri dari semua kegiatan yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa. Penawaran produksi/operasi manajemen dengan input, transformasi dan output yang berbeda-beda di industri dan pasar. Sebuah manufaktur mengubah atau mengkonversi input seperti bahan baku, tenaga kerja, modal, mesin dan fasilitas menjadi barang jadi dan jasa. Kegiatan produksi/operasi sering mewakili

bagian terbesar dari aset manusia dan modal organisasi. Di sebagian besar industri, biaya terbesar untuk memproduksi produk atau jasa yang dikeluarkan ada di dalam operasi, sehingga produksi/operasi dapat memiliki nilai yang besar sebagai strategi kompetitif perusahaan secara keseluruhan. Berikut adalah fungsi-fungsi dasar manajemen produksi (David, 2009, p. 215):

– Proses

Proses menyangkut desain sistem produksi fisik, termasuk pilihan teknologi, tata letak fasilitas, analisis alur proses, lokasi fasilitas, pengendalian proses dan analisis transportasi.

– Kapasitas

Kapasitas menyangkut penentuan tingkat output yang optimal bagi organisasi, tidak terlalu banyak dan tidak terlalu sedikit, termasuk peramalan, perencanaan fasilitas, perencanaan agregat, penjadwalan, perencanaan kapasitas dan analisis antrian.

– Persediaan

Persediaan menyangkut pengelolaan tingkat bahan baku mentah, proses pengerjaan dan barang jadi, termasuk apa yang hendak dipesan, kapan memesan, berapa banyak pesanan dan penanganan bahan.

– Angkatan kerja

Angkatan kerja berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja terampil, tidak terampil, klerikal dan manajerial, meliputi rancangan kerja, pengukuran kerja, pengayaan kerja, standar kerja dan teknik motivasi.

– Kualitas

Kualitas bertujuan untuk memastikan bahwa kualitas barang dan jasa yang dihasilkan berkualitas tinggi, termasuk kontrol kualitas, penentuan sampel, pengujian, jaminan kualitas dan pengendalian biaya.

4. Sumber Daya Manusia: berkaitan dengan sistem formal yang dilakukan perusahaan untuk mengelola karyawan di tempat kerja dengan fokus pada aktivitas sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi.

– Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi karyawan pada posisi tertentu. Dalam proses rekrutmen, perusahaan dapat menggunakan dua sumber yaitu Bateman dan Snell, 2013, p. 358) : perekrutan internal dan perekrutan eksternal. Perekrutan internal dilakukan oleh perusahaan untuk memudahkan perusahaan dalam mendorong karyawan agar bekerja dengan lebih baik, dengan cara promosi jabatan. . Perekrutan eksternal terkait dengan perusahaan merekrut pekerja dari luar perusahaan dalam rangka untuk mencari orang yang dapat menginspirasi inovasi baru. Perekrutan eksternal dapat berasal dari lowongan pekerjaan dari internet maupun surat kabar, situs web perusahaan, referensi dari karyawan dan lembaga pendidikan.

– Seleksi

Seleksi adalah proses mengevaluasi dan melibatkan keputusan tentang siapa yang akan dipekerjakan. Proses seleksi dapat melalui tahap-tahap berikut Bateman dan Snell, 2013, p. 359):

- Formulir aplikasi dan CV yang diajukan: formulir aplikasi dan CV memberikan informasi dasar kepada calon pemberi kerja. Formulir aplikasi dan CV biasanya

mencakup informasi tentang nama pemohon, latar belakang pendidikan, kewarganegaraan, pengalaman kerja, sertifikasi dan sebagainya.

- Wawancara: Dapat membantu perusahaan dalam membangun hubungan dan memunculkan kepribadian dari calon pegawai serta mengetahui apakah calon pegawai sudah memenuhi persyaratan kualifikasi yang telah ditentukan perusahaan, tetapi tidak dapat memberikan manajer informasi secara spesifik tentang kemampuan calon pegawai.
- Pegecekan Latar Belakang dan Referensi: pengecekan latar belakang dan referensi sudah menjadi standar prosedur oleh perusahaan-perusahaan. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa calon pegawai tidak memiliki *track record* yang buruk dengan cara memverifikasi pekerjaan sebelumnya, pendidikan dan memeriksa catatan kriminal dari calon pegawai.
- Tes Psikologis: tes ini dapat mengungkap kemampuan potensial dan kemampuan nyata dari calon pegawai. Tes psikologis dapat dilakukan melalui tes kepribadian dan tes kemampuan akademik. Tes kepribadian dilakukan oleh perusahaan untuk menemukan hubungan antar karakteristik dan prestasi kerja dari calon pegawai, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk posisi yang akan diberikan, sedangkan tes kemampuan akademik dilakukan untuk mengetahui untuk berbagai kemampuan intelektual dari calon pegawai seperti kemampuan daya analisis, kemampuan berhitung, kemampuan daya abstraksi dan lainnya.

– Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan suatu proses yang ditujukan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan ditujukan bagi manajer dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas *human relation* (Mankunegara, 2013, p. 46). Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan perlunya pelatihan dan pengembangan di dalam suatu perusahaan, yaitu: untuk membantu karyawan dalam meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan sikap terhadap suatu pekerjaan

– Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mempengaruhi faktor kemampuan dan faktor motivasi, sehingga penilaian kinerja digunakan sebagai alat dalam berbagai keputusan seperti dasar pembayaran upah, gaji dan bonus, alat dalam pengawasan penugasan pekerjaan, alat dalam pemberian nasihat kepada karyawan, alat dalam mempertimbangkan program pelatihan dan lainnya.

– Kompensasi: merupakan proses administrasi upah atau gaji yang melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan yang mereka sudah berikan kepada perusahaan (Mangkunegara, 2013, p. 83). Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja dan hasil kerja. Kompensasi kerja dibagi menjadi dua macam yaitu (Mangkunegara, 2013, p. 85):

- Upah dan gaji: upah berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari atau per setengah hari, sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanan yang diberikan secara bulanan.
- Keuntungan dan pelayanan: keuntungan adalah nilai keuangan langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Program keuntungan bertujuan untuk memperkecil *turnover* karyawan, meningkatkan modal kerja dan meningkatkan keamanan, sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan langsung untuk pegawai yang tidak dapat dengan mudah ditentukan begitu saja. Program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, kantin pegawai, potongan harga untuk pembelian produk perusahaan oleh pegawai, bantuan hukum, program rekreasi dan lainnya.

### Analisis SWOT

Merupakan alat yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 1999, p. 18). Analisa SWOT membandingkan antara faktor eksternal (peluang/*opportunity* dan ancaman/*threat*) dengan faktor internal (kekuatan/*strength* dan kelemahan/*weakness*).

Dalam pengumpulan data menggunakan analisis SWOT, perusahaan dapat memperoleh data eksternal melalui: analisis pasar, analisis kompetitor, analisis komunitas, analisis pemasok, analisis pemerintah dan analisis kelompok kepentingan tertentu. Analisis SWOT menghasilkan 4 strategi yaitu Strategi SO (*Strength-Opportunity*), Strategi ST (*Strength-Threat*), Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) dan Strategi WT (*Weaknesses-Threat*). Strategi SO memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya, Strategi ST menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengatasi ancaman yang datang, Strategi WO didasarkan pada pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada dan Strategi WT didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif serta berusaha untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang datang.

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui lingkungan eksternal dan internal pada perusahaan dan menyusun strategi bersaing yang tepat untuk perusahaan berdasarkan matriks SWOT.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan penelitian kualitatif deskriptif dengan metode penelitian kualitatif. Menurut Meleong (2010, p. 6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku persepsi, motivasi, tindakan dan lainnya dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Penentuan dalam pengambilan narasumber dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yaitu penentuan narasumber yang akan diwawancarai dalam proses pengumpulan informasi sesuai dengan kebutuhan peneliti. Pengambilan subjek penelitian atau informan dilakukan

terhadap pimpinan perusahaan, manajer produksi barang, manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer sumber daya manusia dan pemilik toko.

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari pihak pertama melalui angket, wawancara dan lainnya, sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak kedua melalui badan/instansi yang bergerak dalam proses pengumpulan data.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur yaitu untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diwawancarai diminta untuk memberikan pendapat terkait pertanyaan yang diajukan.

Penelitian ini akan menggunakan triangulasi sumber yaitu menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2012, p. 458).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif yaitu mendeskripsikan fenomena, mengklasifikasikannya dan melihat bagaimana konsep-konsep yang muncul berkaitan satu sama lain (Moleong, 2010, p. 248). Dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan adalah:

1. Mendeskripsikan seluruh data dari berbagai sumber: mendeskripsikan seluruh data yang diperoleh yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya.
2. Mereduksi data: berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.
3. Kategorisasi: yaitu menyusun kategori dengan memilah-milah setiap satuam ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan. Setiap kategori diberi kode/melakukan *coding* pada hasil dari seluruh proses penelitian.
4. Pemeriksaan keabsahan data: menguji keabsahan data serta memastikan bahwa data-data penelitian yang diperoleh benar-benar alamiah.
5. Penafsiran data: dilakukan untuk menjawab rumusan masalah yaitu rancangan dari kategori-kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang muncul dari data.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah hasil dari Analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan menggunakan analisis SWOT.

1. Kekuatan merupakan hal-hal yang sudah dimiliki oleh perusahaan berupa:

- Perusahaan selalu memantau konsumen potensial untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen melalui survei pelanggan. Perusahaan menyediakan SPG di setiap counter yang menjual produk perusahaan guna secara aktif melayani pertanyaan konsumen mengenai produk.

- Bahan baku terjamin. Perusahaan sudah lama bekerjasama dengan pemasok-pemasok tetap dan mereka dikelola oleh satu pemasok utama yaitu UD. Berlian, sehingga perusahaan sangat

mudah dalam mendapatkan bahan baku yang diinginkan.

– Perusahaan selalu melakukan kontrol kualitas terhadap hasil produksi. Perusahaan memiliki tim kontrol kualitas sendiri dalam mengontrol dan mengevaluasi hasil produksi. Perusahaan melakukan kontrol ke penjahit-penjahit setiap minggu dan setelah barang selesai diproduksi akan dikirim ke kantor pusat di Surabaya untuk dilakukan pengecekan kembali.

– Perusahaan bekerjasama dengan banyak ritel dan toko grosir. Ketika perusahaan memiliki channel distribusi yang cukup banyak, maka dapat dijadikan peluang bagi perusahaan dalam bekerjasama untuk memperluas saluran distribusi perusahaan dan meningkatkan penjualan produk. Salah satu saluran distribusi perusahaan yaitu ritel seperti di Surabaya ada di Ramayana, Robinson BG Junction dan toko-toko grosir seperti ada di daerah Pucang, Sepanjang dan Kertajaya.

2. Kelemahan merupakan hal-hal yang belum dimiliki oleh perusahaan berupa:

– Perusahaan kurang aktif dalam melakukan kegiatan promosi. Perusahaan melakukan promosi pada saat musim-musim tertentu seperti saat lebaran, natal, tahun baru dan paskah, selain itu media promosi digunakan oleh perusahaan hanya lewat spanduk dan umbul-umbul, in-store promotion, kegiatan promosi lain seperti iklan melalui media TV, fashinshow sudah jarang dilakukan. Perusahaan kurang aktif dalam melakukan kegiatan promosi.

– Perusahaan tidak memiliki dana cadangan untuk perputaran modal usaha. Perusahaan melakukan pengeluaran disesuaikan dengan sisa dana yang dimiliki dari proses produksi dan mengelola uang tersebut hingga jangan sampai kekurangan terlalu banyak, karena dana perusahaan hanya dari modal yang terkumpul saja.

– Ada masalah piutang yang tidak dibayar tepat waktu. Perusahaan menentukan pembayaran 60-90 hari, tetapi kadang ada toko yang tidak dapat bayar karena barangnya kurang laku, sehingga perusahaan harus rela rugi.

3. Peluang merupakan potensi yang dimiliki oleh perusahaan:

– Peningkatan permintaan akan produk. Pertumbuhan industri garmen sangat bagus, karena minat masyarakat akan *fashion* akan selalu ada dan selalu berubah-ubah mengikuti perkembangan jaman, sehingga permintaan akan produk akan terus meningkat.

– Peningkatan jumlah penjualan produk/omset. Industri garmen pada dasarnya merupakan industri yang memperjualbelikan pakaian dan pakaian merupakan kebutuhan pokok manusia sekaligus salah satu cara dalam menyalurkan minat akan *fashion* mereka, didukung dengan musim saat ini yang sedang mendekati lebaran, membuat banyak perusahaan mengalami banyak kenaikan omset, sehingga dapat digunakan oleh perusahaan sebagai peluang dalam meningkatkan penjualan

– Banyaknya ritel dan toko grosir. Di dalam industri garmen, terdapat banyak sekali saluran distribusi yang dapat digunakan, seperti ritel-ritel seperti Matahari, Carefour, Giant dan lain-lain serta toko-toko grosir yang ada, sehingga dapat dijadikan peluang bagi perusahaan untuk dapat terus memperluas saluran distribusi perusahaan.

– Banyaknya penjahit yang dapat digunakan. Di dalam industri garmen, untuk perusahaan yang tidak memiliki pabrik

sendiri untuk produksi, maka perusahaan dapat melakukan kerjasama dengan penjahit-penjahit, baik itu home production maupun penjahit-penjahit yang bekerja di dalam pabrik, sehingga hal tersebut dapat digunakan untuk perusahaan dalam memperluas kapasitas produksi.

4. Hambatan yang ditemui oleh perusahaan berupa:

– Banyaknya pesaing yang menghasilkan produk sejenis. Pesaing di industri garmen sangat banyak dan mereka juga memproduksi pakaian-pakaian sejenis, seperti yang ditawarkan oleh perusahaan.

– Regulasi barang impor untuk masuk ke Indonesia lebih mudah. Pemerintah lebih mendukung adanya masukan barang secara impor daripada lokal dilihat dari ijin perijinan untuk mendirikan usaha serta memantapkan hak merek yang semakin banyak peraturannya untuk pengusaha lokal.

– Inovasi dari produk perusahaan sejenis. Di dalam industri garmen pasti banyak perusahaan yang saling berlomba-lomba untuk memberikan inovasi-inovasi baru kepada konsumen, sehingga perusahaan harus peka dan tidak boleh terlambat dalam menentukan kapan inovasi produk mereka akan dikeluarkan.

Berdasarkan matriks SWOT yang telah dibuat diatas dengan mengacu kepada analisis lingkungan internal dan eksternal PT. Citra Surya Pacific melalui beberapa pengembangan strategi yaitu Strategi SO (Strength-Opportunity), Strategi WO (Weakness-Opportunity), Strategi ST (Strength-Threat) dan Strategi WT (Weakness-Threat), maka dapat dirumuskan beberapa strategi untuk perusahaan yaitu:

Strategi SO

– Mendorong inovasi design model dan motif sesuai permintaan mayoritas pelanggan (S1,S2,O1,O2)

– Ketika perusahaan memantau minat konsumen tentu perusahaan mengetahui produk mana yang sangat diminati oleh konsumen didukung dengan adanya bahan baku yang terjangkau serta peningkatan permintaan dan penjualan produk, maka perusahaan dapat langsung merespon dengan baik permintaan dari pelanggan dan memberikan inovasi-inovasi, contoh konsumen ingin celana pendek dengan bahan jeans atau konsumen ingin celana yang memiliki warna bermacam-macam tetapi modelnya polos, dapat juga atasan dengan model sabrina yang saat ini sedang banyak diminati oleh masyarakat dan lain-lain.

– Melakukan penataan jumlah varian per 3 bulan/ per 6 bulan sehingga barang selalu baru (S1,S2,O1,O2)

– Ketika perusahaan selalu memantau minat konsumen dan memiliki bahan baku terjangkau, didukung dengan adanya peningkatan permintaan akan produk dan jumlah penjualan, maka perusahaan dapat merespon dengan cara melakukan penataan untuk jumlah varian yang akan dikeluarkan tiap bulannya, sehingga perusahaan tidak harus memproduksi banyak varian dalam waktu yang bersamaan.

– Memperketat kontrol kualitas produk untuk efisiensi biaya dan waktu agar dapat sesuai dengan budget yang diberikan (S3,S4,O2)

– Meskipun perusahaan selalu mengevaluasi tim kontrol kualitas produk mereka dan memiliki kerjasama dengan banyak ritel maupun toko grosir, tetapi ketika regulasi barang impor lebih diterima, maka perusahaan harus memperketat persentase kecacatan barang dengan terus

mengontrol kualitas produk agar tidak kalah dengan barang impor, dengan cara mengawasi ketika sedang melakukan kontrol di penjahit, apakah sudah dipastikan barang tidak cacat dan sesuai dengan permintaan perusahaan.

- Merencanakan untuk pemesanan barang yang paling diminati, sehingga perusahaan dapat mensuplai barang dengan cepat (S4,O1,O2,O3,O4)

- Ketika perusahaan bekerjasama dengan berbagai distributor, perusahaan pasti mendapat informasi dan mengetahui produk apa yang paling diminati oleh konsumen dan ketika terjadi peningkatan permintaan dan penjualan akan produk, perusahaan dapat langsung mempersiapkan untuk pemesanan barang tersebut, sehingga ketika persediaan habis, perusahaan dapat langsung mengirimkan pesanan sesuai permintaan masing-masing tempat.

#### Strategi WO

- Mendorong lebih lagi kegiatan promosi melalui pamflet, radio, dan *website* atau memasang iklan melalui internet untuk tujuan membangun *branding* atau *image* secara tidak langsung kepada calon konsumen (W1,O1,O2)

- Ketika perusahaan kurang aktif melakukan promosi melalui media, sedangkan peluang permintaan dan penjualan akan produk naik, maka perusahaan dapat melakukan promosi secara tidak langsung melalui pamflet, radio maupun membuat *website* untuk berjualan secara *online* atau pasang iklan di internet, karena ketika calon konsumen melihat atau mendengarkan iklan tersebut secara berulang-ulang maka akan terbentuk *mainset* sehingga calon konsumen bisa saja terpengaruh untuk membeli, didukung juga dengan promosi-promosi saat sedang membeli produk seperti untuk pembelian di atas Rp 500.000,00 maka konsumen akan diberikan hadiah berupa tas atau termos dan lain-lain.

- Melakukan perubahan sistem pembayaran dengan memberikan diskon kepada ritel atau toko grosir yang bayar tepat waktu (W3,O3)

- Ketika perusahaan mengalami masalah piutang yang tidak dibayar tepat waktu, sedangkan perusahaan memiliki peluang untuk bekerjasama dengan ritel maupun toko grosir baru, maka perusahaan dapat memberikan diskon kepada ritel maupun toko grosir yang membayar tepat waktu, untuk meminimalisasi adanya keterlambatan pembayaran.

- Mempercepat tingkat produksi barang sehingga perusahaan dapat memenuhi permintaan barang dan *profit* dapat digunakan sebagai dana cadangan (W2,O1,O2)

- Ketika perusahaan tidak memiliki dana cadangan sedangkan permintaan dan penjualan akan produk meningkat, maka perusahaan harus lebih lagi mempercepat tingkat produksi barang dengan cara memberikan list barang yang akan dire-*order* sehingga dapat langsung diproduksi sebelum kehabisan *stock*, sehingga ketika permintaan dapat dipenuhi, *profit* juga meningkat dan *profit* tersebut dapat digunakan untuk dana cadangan.

#### Strategi ST

- Membedakan model yang ada di Dept. Store dengan yang ada di toko grosir (S1,S2,S4,T1,T3)

- Perusahaan tentu memiliki banyak pesaing di industri garmen ini, sehingga ketika perusahaan memantau konsumen dan memiliki bahan baku yang terjamin,

perusahaan dapat menentukan kualitas apa yang harus ditawarkan untuk konsumen di *Department store* juga yang ada di grosir, contoh bahan kain yang digunakan untuk *department store* menggunakan kain yang harga dan kualitasnya lebih bagus daripada yang ada di toko grosir, karena daya beli masyarakat di ritel lebih tinggi daripada daya beli di toko grosir.

- Mendorong inovasi dengan cara memberikan design aksesoris yang berbeda (S2,S3,S4,T1,T3)

- Ketika perusahaan melakukan QC dengan baik, sedangkan ada banyak pesaing dan mereka memiliki inovasi-inovasi, maka perusahaan juga dapat melakukan inovasi dengan cara memberikan design aksesoris yang berbeda seperti menggunakan model kancing yang unik-unik atau label bermacam-macam untuk tiap seri pakaian dan lain-lain, sehingga menjadi daya tarik tersendiri bagi konsumen.

#### Strategi WT

- Melakukan perhitungan pengeluaran untuk pembelian bahan baku untuk efektivitas produksi danantisipasi untuk inflasi, jadi ketika inflasi naik, bahan baku naik dapat diatasi (W2W3,T1,T2)

- Ketika perusahaan memiliki banyak kelemahan dengan adanya keterbatasan dana sedangkan pesaing memproduksi barang sejenis dan barang impor mudah masuk ke pasar, maka perusahaan harus melakukan perhitungan kembali untuk pembelian bahan baku dan lain-lain dalam rangka melakukan efektivitas di bagian-bagian yang dapat ditekan, sehingga ketika nilai mata uang naik, perusahaan sudah mempersiapkan diri.

- Meningkatkan kualitas produk dan berusaha mengimbangi *trend* yang ada (W1,W3,T1, T3)

- Ketika perusahaan kurang melakukan promosi lewat media, sedangkan perusahaan memiliki banyak pesaing dan mereka membawa suatu inovasi, maka perusahaan perlu untuk meningkatkan kualitas produk dengan cara memberikan bahan-bahan yang bagus dan nyaman untuk digunakan.

Setelah merumuskan setiap strategi yang ada di dalam matriks SWOT, dengan mengacu kepada teori David (2009), perusahaan dapat menerapkan salah satu strategi yang ada di dalam teori tersebut yaitu strategi intensif melalui penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar merupakan sebuah strategi yang mengusahakan suatu peningkatan pangsa pasar untuk produk yang ada saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik. Penetrasi pasar dilakukan ketika pasar saat ini belum jenuh dengan produk, didukung dengan kondisi perusahaan saat ini yang sedang mengalami peningkatan permintaan dan juga penjualan produk, didukung dengan tingkat pemakaian konsumen saat ini yang dapat ditingkatkan, serta meningkatnya skala ekonomi di industri, mendukung kondisi perusahaan saat ini, karena perusahaan merupakan pemain lama di industri sehingga *brand* perusahaan sudah cukup dikenal oleh masyarakat. Namun karena perusahaan masih kurang banyak melakukan kegiatan promosi dan iklan untuk menarik minat konsumen, maka perusahaan perlu untuk melakukan strategi penetrasi pasar ini dengan cara mendorong lebih lagi kegiatan promosi melalui pamflet, radio dan juga internet melalui *website* untuk jual

barang melalui *online* atau dapat juga dengan memasang iklan di internet, melakukan perubahan dalam sistem pembayaran ritel dan toko grosir serta membedakan model yang dipasarkan di ritel dan toko grosir agar konsumen dapat memilih barang sesuai dengan kualitas yang diinginkan.

Pengembangan produk disini juga diperlukan oleh perusahaan karena pengembangan produk mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini. Pengembangan produk dilakukan ketika industri mengalami perkembangan teknologi yang cepat, didukung dengan industri garmen perusahaan yang merupakan industri yang harus selalu mengikuti perkembangan jaman dan selalu menciptakan inovasi baru, lalu ketika pesaing menawarkan produk berkualitas bagus dengan harga yang lebih baik, dimana perusahaan juga melakukan hal yang sama, serta ketika organisasi bersaing di industri dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi, dimana industri garmen juga memiliki tingkat pertumbuhan yang tinggi. Sehingga untuk menghadapi hal-hal tersebut perusahaan perlu untuk mengembangkan produk dengan cara mendorong inovasi produk dengan memberikan design model, motif dan aksesoris yang sesuai dengan *trend* contoh atasan wanita dengan model sabrina, melakukan penataan jumlah varian produk secara rutin kira-kira 3-6 bulan sekali, memperketat kontrol kualitas produk dengan terus rutin melakukan kontrol di penjahit, merencanakan pemesanan barang lebih awal dan konfirmasi dengan pihak ritel dan toko grosir, mempercepat tingkat produksi barang dan kualitas dengan cara memantau kinerja supaya tetap waspada, serta melakukan perhitungan pengeluaran untuk pembelian bahan baku.

#### IV. KESIMPULAN/SARAN

Produk dari PT. Citra Surya Pacific merupakan produk dengan pangsa pasar menengah ke bawah dimana dapat diartikan bahwa produk perusahaan bersaing dengan banyak sekali produk. Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian yang sudah dilakukan pada perusahaan sesuai dengan masalah yang ada yaitu berdasarkan analisis lingkungan internal, menunjukkan bahwa kekuatan perusahaan yaitu ketika Perusahaan selalu memantau konsumen potensial untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen melalui survei pelanggan, perusahaan memiliki pemasok bahan baku yang terjamin, perusahaan selalu melakukan kontrol kualitas terhadap hasil produksi dan perusahaan bekerjasama dengan banyak ritel dan toko grosir. Kelemahan yang dimiliki perusahaan yaitu perusahaan kurang aktif dalam melakukan kegiatan promosi, perusahaan tidak memiliki dana cadangan untuk perputaran modal usaha dan terdapat masalah piutang yang tidak dibayar tepat waktu oleh toko-toko grosir.

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang karena pertumbuhan industri garmen saat ini sangat bagus, dilihat dari minat masyarakat akan *fashion* yang selalu ada dan selalu berubah-ubah mengikuti perkembangan jaman, membuat permintaan akan produk terus meningkat dan membuat jumlah penjualan juga meningkat, didukung dengan banyaknya ritel dan toko grosir yang ada di dalam industri garmen ini serta banyaknya penjahit yang dapat digunakan dalam mendukung produksi

barang. Hambatan yang dapat ditemui perusahaan yaitu dimana banyak perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk sejenis didukung dengan inovasi yang dimiliki serta dengan adanya MEA, membuat regulasi barang impor lebih mudah diterima oleh pemerintah.

Strategi yang tepat untuk perusahaan dengan melakukan strategi intensif melalui penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar dilakukan perusahaan karena perusahaan saat ini sedang mengalami peningkatan penjualan dan permintaan akan produk, dengan adanya peningkatan skala ekonomi yang mendukung kondisi perusahaan sekarang, dimana perusahaan sudah menjadi pemain lama di industri dan *brand* perusahaan sudah cukup dikenal oleh masyarakat, sehingga perusahaan melakukan penetrasi pasar dengan mendorong lebih lagi kegiatan promosi melalui pamflet, radio dan juga internet melalui *website* untuk jual barang melalui *online* atau dapat juga dengan memasang iklan di internet, melakukan perubahan dalam sistem pembayaran ritel dan toko grosir serta membedakan model yang dipasarkan di ritel dan toko grosir agar konsumen dapat memilih barang sesuai dengan kualitas yang diinginkan.

Pengembangan produk dilakukan perusahaan karena industri garmen saat ini mengalami perkembangan teknologi yang cepat dan harus selalu menciptakan inovasi baru serta didukung dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi. Untuk menghadapi hal-hal tersebut perusahaan perlu untuk mengembangkan produk dengan cara mendorong inovasi produk dengan memberikan design model, motif dan aksesoris yang sesuai dengan *trend* contoh atasan wanita dengan model sabrina, melakukan penataan jumlah varian produk secara rutin kira-kira 3-6 bulan sekali, memperketat kontrol kualitas produk dengan terus rutin melakukan kontrol di penjahit, merencanakan pemesanan barang lebih awal dan konfirmasi dengan pihak ritel dan toko grosir, mempercepat tingkat produksi barang dan kualitas dengan cara memantau kinerja supaya tetap waspada, serta melakukan perhitungan pengeluaran untuk pembelian bahan baku.

Saran yang dapat diberikan peneliti kepada PT. Citra Surya Pacific adalah:

- Perusahaan harus terus teliti dan jeli dalam melihat permintaan konsumen akan produk, sehingga dapat terus memenuhi keinginan konsumen dan konsumen tetap terus loyal dengan terus memberikan pakaian-pakaian yang update dengan perkembangan jaman.
- Membenahi sistem pembayaran agar tidak terlalu banyak mengalami penumpukan piutang, sehingga perusahaan memiliki dana cadangan untuk pengembangan usaha.
- Perusahaan diharapkan terus melakukan promosi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui berbagai media seperti pamflet, radio, internet dan lain-lain.
- Terus melakukan perhitungan untuk pengeluaran dan pemasukan agar terus seimbang.
- Tetap mengontrol secara rutin kinerja setiap karyawan dengan cara evaluasi, agar karyawan tidak terlalu santai dalam bekerja dan performa tetap terus terjaga.
- Selalu menjaga hubungan yang baik dengan karyawan agar

tidak terjadi gap antara pimpinan dan karyawan, serta karyawan dapat lebih terbuka kepada pimpinan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. (2009). *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep* (12<sup>th</sup> ed). Jakarta: Salemba Empat.
- DPRD: Hadapi MEA, Pemko Jangan Jadi Penonton di Negara Sendiri. (20 Februari, 2016). *Waspada Online*. Retrieved March 12, 2016, from <http://waspada.co.id/medan/dprd-hadapi-mea-pemko-jangan-jadi-penonton-di-negara-sendiri/>.
- Moleong, L.J. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Porter, Michael E. (2008). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. (Agus Maulana, trans). Jakarta: Erlangga.
- Potensi Industri Garmen di Jatim Masih Terbuka Lebar. (12 Juni 2014). *Suryaonline*. Retrieved March 12, 2016, from <http://surabaya.tribunnews.com/2014/06/12/potensi-industri-garmen-di-jatim-masih-terbuka-lebar>.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yanno, Yin. (2007). "The Competitive Analysis on Garment Industry in Cambodia Under Free Trade Environment". Retrieved April 27, 2016 from [http://s3.amazonaws.com/zanran\\_storage/library.utcc.ac.th/ContentPages/45621176.pdf](http://s3.amazonaws.com/zanran_storage/library.utcc.ac.th/ContentPages/45621176.pdf). Emerald Insight.